

# العنصر الناري

تحدّ - إنجاز - اندفاع

نعم، أنا أعرف من أين أتيت

من لهيب النار أتيت

أنا احترق في لهيبي

وأحرق كل ما يمسه لهيبي

أتركه رمادا وفحما

أنا لهيبٌ حتماً

فريدريك نيتشه



## العنصر الناري

نمط التوافق السلوكي	سمات مجردة	الانطباع الصوري
طموح إلى القيادة والسلطة والسيطرة، توجه نحو الهدف	توجه نحو الأعلى	اشتعال نحو الأعلى
حماس إلى العمل، عنف، استعداده الآخرين، تغيير، لامبالاة	نجاح	احراق البيئة المحيطة
ديناميكية، هجوم، سرعة، متطلبات	امتداد	سرعة الانتشار
نشاط، حيوية، حماس	طاقة	إشعاع حراري



لاشك أن كلَّ عنصرٍ من العناصر الأربعة الأساسية ضروريٌّ جداً لحياة الإنسان ولبقائه، وذلك في سياق تفاعله مع العناصر الأخرى. وعلى العكس، فإن ذلك العنصر يشكّل خطراً على حياة الإنسان وبقائه، فيما لو قُدِّر له أن يؤدي وظائفه المنوطة به على نحوٍ منفردٍ ومنعزل. وتبرز تلك المخاوف أكثر ما تبرز، في واقع الأمر، لدى العنصر الناري، على وجه الخصوص.

ويحمل العنصر الناري معه، على وجه الخصوص، طاقةً كبرى، يصعب التحكمُ بها والسيطرة عليها. ليس للعنصر الناري شكلاً محدَّداً، فهو يتبدّل باستمرار، وينتشر بسرعة مذهلة، وهو في ذلك تتزايد طاقته بشكلٍ مضطردٍ ومستمر.

وبالرغم من ذلك كلّه، فالنار غير قادرةٍ على العيش والاستمرار لوحدها. هي في وجودها بحاجةٌ ماسة للوقود وللأوكسجين. وتغيّر النار معالم كل ما تحتكّ به، وذلك لفترةٍ طويلة. ويُعتبر النار في الكيمياء القديمة عنصراً مطهّراً بحدّ ذاته. وعلى عكس الماء، فإن النار تطهّر الأشياء وسائر الكائنات، من خلال تغيير أشكالها ومعالمها.

وكما هو مذكورٌ في إنجيل يوحنا، الذي تعمّد بالماء - حيث تحدّث عنه ذاك الذي كان يود أن يفعل ذلك بالنار - وكما ورد كذلك الأمر في الأساطير الهندية، التي أوردت ما يفعله إله النار من تغييرٍ جوهري بشتى الكائنات، من خلال النار: إن من يخيفنا باستمرار من هول الجحيم، لا ينطلق في ذلك حتماً من أسس ومرتكزات الماء والهواء والتراب. هو جحيم النار، ولا شيء سوى النار.

لقد كانت النار دوماً، وعلى مر أقدم الأزمنة والعصور، أداةً فاعلةً في أيدي الآلهة وكهنة الآلهة. إن ما تقدّمه الكائنات الأنثوية، أمثال الآلهة فيستا وكهنتها، لذلك العنصر العنيف من دعمٍ وحماية، ليس في الواقع من قبيل المصادفة. وبهذا الشكل تدعم النار الحياة، وتعمل على تحضير الأرض المحترقة لولادة العهد الجديد، فهي تعمل بذلك على إدخال نور المعرفة إلى القلوب.

تلك هي الخطوة الأولى ضمن برنامج التدريب على التفكير الرمزي الصُّوري: اكتساب المعارف الجديدة من خلال الملاحظة التدريبية الصُّورية لشيءٍ ما. وبالطبع فإن تلك الخطوة يمكن تتبُّعها بأية وسيلةٍ كانت، وذلك من خلال الأحاسيس المرهفة ودقة الملاحظة. وبهدف الوصول إلى استكشاف المزيد من التفاصيل ودقائق الأمور حول جوهر المسألة التي نحن بصددِها. وبذلك يتّضح لنا أن حساسية الإدراك، تشكّل بحدّ ذاتها شرطاً هاماً وأساسياً للتفكير الشمولي، وكذلك مدى أهمية النظرة الثاقبة لهذا الغرض.

ولذا فإن الخطوة التالية مفادها: ما هي السمات والمبادئ التي يمكن للمرء استقصاؤها من خلال ذلك، والتي يمكن - وفي سياق الخطوة التالية - وضعها في إطار شمولي؟

يتعلّق الأمر هنا إذن بثنائية الطاقة والحركة. إن ذلك لمن شأنه أن يكون شكلاً من أشكال العنف النفسي من ناحية، ومن ناحيةٍ أخرى فإن من شأن ذلك أن يفتح آفاقاً جديدةً لأفكارٍ جديدة.

■ لا شك أن السمات القيادية التي تتوافق وعنصرٍ ما، هي التحديات المستمرة من ناحية، والاستعداد للمبادرة والعمل من ناحية أخرى. إن «الرغبة في العمل» - وهو ما يُمكن أن تندرج تحته في الواقع سائر القوانين الطبيعية لفنون القيادة - إنما هو أمرٌ ينبغي على الكوادر القيادية، ليس فقط أن تتحلَّى به فحسب، وإنما أن تدفع وتحتث سائر العاملين كذلك الأمر لأن يتحلَّوا به.

إن الطاقة التي يحملها معه العنصر الناري، تمتد وتنتشر بقوة عنيفة وشديدة.

■ إن العنصر الناري، في سياق اقترانه مع السلوك القيادي، يرمز باستمرار إلى الطموح والتقدم نحو الأمام: الطموح لبلوغ الهدف، والسعي إلى بسط النفوذ والسيطرة. ويأبى العنصر الناري بحكم طبيعته أن ينتظر بلوغ القمة انتظاراً طويلاً، وهو بحكم طباعه كذلك، لا يرضى بالقليل على الإطلاق.

إن حاجة العنصر الناري الماسة للانطلاق، يحدُّها إلى حدٍ كبير التعلُّق بالعالم المادي، ذلك التعلُّق الذي يشكّل الخطوة الأساسية الأولى في طريق النجاح. ولذا فإن تلك الطاقة تحتاج في الواقع باستمرار لتلك المادة اللازمة والضرورية لبقائها واستمرارها.

■ وفي أنماط السلوك القيادي المختلفة، فإن تلك المادة ليست في الواقع سوى الموارد البشرية بحدِّ ذاتها. إن ممارسة العمل القيادي لا تخلو في واقع الأمر من تطبيق فنون وأساليب الثواب

والعقاب، فضلاً عن تطبيق فنون التفويض السليم للمهام، وذلك بما يؤدي إلى الارتقاء بالمستوى العام للشركة وللعاملين بشكل عام. إن التغيرات البيئية المحيطة تخلق في واقع الأمر الأجواء المناسبة لظهور الأشياء الجديدة، ونموها على الساحة.

■ إن التفاعل السريع مع التغيرات البيئية المحيطة، وفي سياق ما يُسمّى بإدارة الأزمات، إنما هو سمة من السمات الهامة التي يتميز بها ذلك العنصر الناري.

ويوضّح هذا النمط من التفكير الرمزي، وبشكلٍ صوري، ما يمكن أن يتميز به الأفراد بشكل عام، والكوادر القيادية على وجه الخصوص، وذلك حينما يكون العنصر الناري سائداً ومهيمناً من وجهة النظر السلوكية البحتة. وتشبّه الأقوال الشعبية المتوارثة هذا النمط من السلوك بأجيج النيران المستعرة. وتبيّن المراجع المختصة أهمّ السمات التي يتميز بها ذلك العنصر الناري، والتي تتمثل بالتحدي، والجنوح نحو التسلّط، والاستعداد الدائم لقيادة الآخرين، والعفوية، والمبادرة، وحب المخاطرة والرغبة في مواجهة التحديات.

إن هذا النموذج من السلوك، نجده عادةً - وفقاً لنوع نموذج الأنماط الذي تتم الاستعانة به - في سرعة الغضب على سبيل المثال (حسب نظام الأمزجة لدى هيبوقراطس)، وفي الطباع الهجومية (في أنماط التعامل غير المتكاملة لدى فرجينيا ساتير)، وفي اضطراب الذهن (في أنماط الخوف الأساسية لدى فريتس ريمان)، وفي النمط الانفتاحي

المضطرب (في نظام الأمزجة البشرية لدى هـ. ي. أيزنك). ولذا فإن هذا النموذج يشكّل بحدّ ذاته خليطاً فريداً، مما تتضمنه الأنظمة العديدة والمختلفة للطباع والأمزجة البشرية.

إن العمليات التي تتمخّض عنها تلك الأنظمة، تأتي في شكل نزعات قوية نحو التغيير والتجديد. هي تسفر في الواقع عن ثورة فكرية حقيقية. إن المؤسسات التي تعكس في أنظمة عملها هذا التوجّه، هي مؤسسات طموحة في أهدافها وتوجهاتها، فضلاً عن كونها تسعى جاهدةً باستمرار إلى الانتشار والتوسّع. هذا النجاح الذي تحظى به تلك المؤسسات، يمكن أن يزول بشكلٍ تدريجي، ما لم تعمل تلك المؤسسات على إدراج التأثيرات الهامة التي تحملها معها العناصر الأخرى في حساباتها.

### الأبعاد الثلاثة للعنصر الناري

ما الذي يعيه القياديون ويدركونه من خلال الطاقة السيادية للعنصر الناري؟ كيف تعمل تلك الطاقة النارية على توجيه القيايين في مهامهم وأعمالهم؟ ما هي الأنماط السلوكية التي تنعكس على القيايين الموجهين بالطاقة التي يبنيها العنصر الناري؟ ما هي مزايا تلك الطاقة، ولماذا لا يمكننا الاستغناء عن المزايا التي تحملها معها العناصر الأخرى؟

١ إن عنصر الإدراك الخاضع بحدّ ذاته للطاقة النارية، يتم توجيهه من خلال المؤثرات المختلفة. وبالتالي فإن المؤثرات الكبيرة والقويّة تكسب في هذا الصدد أهميّة كبرى. إن أوّل

المؤثرات التي يتم إدراكها هنا، إنما هي حاجة القيادي الماسة للسيطرة على السوق وعلى منافسيه. وفي الواقع، فإن الكائن الموجّه بالطاقة النارية لا تهمة سوى تلك النشاطات التي يمكن أن يبرز من خلالها كعنصرٍ نشيطٍ وفاعل. ولذا فهو ليس في الواقع ذاك الذي يشكو باستمرار من سوء أحوال السوق، وإنما هو ذاك الذي يبحث عن الفرص، ويدركها بسرعة، ثم يسعى لاستغلالها، حتى ولو كانت محفوفةً بالمخاطر والصعاب.

٢ إن آلية المعالجة العقلية في هذا السياق مرتبطة جوهرياً بمفاهيم الفوز والغلبة والانتصار. فالعنصر الناري يتوق في الواقع لأكثر من مجرد مكانٍ وسطٍ في ساحة العرض. هو يتوق في الحقيقة لكلٍّ جديدٍ من شأنه أن يرفعه إلى القمة. هو يفحص تماماً كل ما يلاحظه ويدركه، محاولاً استخدام ذلك بما يخدم مصلحته. إن أولى دوافعه تكمن هنا، في أن يكون أفضل وأنجح وأسرع من الآخرين من حوله. لعل تلك إحدى الأفكار الأساسية التي نجدها باستمرار ضمن الكتب التوجيهية التي تُعنى بالتدريب على فنون البيع. وتعمل كذلك الأمر سائر الندوات التدريبية التي تُعنى بالتدريب على فنون وأساليب البيع على تكريس تلك الأفكار.

٣ المبادرة السريعة هي إحدى الأشياء التي يعشقها العنصر الناري. هو يبادر، كمدير أو كرجل عمل، إلى اتخاذ القرارات وتفويض المهام. هو يسعى، حينما تعمل الندوات التدريبية في فنون

القيادة عملها على تحريك شعوره بالمسؤولية، إلى دعوة العاملين والتشاور معهم بكل تَوَدَّة حول استراتيجيات العمل، وحول تفاصيل المهام المختلفة، بهدف تقليل حجم الخسائر المحتملة إلى أدنى مستوياتها.

«لم أعلم إلى أين كنت متّجهاً، ومع ذلك فقد وصلت ما كنت متجهاً نحوه بأسرع ما يمكن». هذا ما ورد في أغنية للمغني «هلموت كفالتيغر» لا شك أن الجرأة المضربة في المبادرة واتخاذ القرارات، يمكن أن تعني لمن هو متهورٌ ومتسرّعٌ بداية الطريق نحو النهاية.

إن قوى النار الكامنة في باطنه تدفعه وتحتّه باستمرار للارتقاء نحو الأعلى. وحينما ينوّه إليه البعض بطريقةٍ أو بأخرى، بأنهم لن ولن يدعونه يمضي في طريقه، فهذا لا يعني بالنسبة له نهاية الطريق، وإنما مجرد مرحلة من المراحل الصعبة في طريقه نحو النجاح. هو يمضي في طريقه، ويستمر بالتالي بمواجهة شتى العوائق التي تولّد في ذهنه باستمرار أفكاراً جديدة، ولربّما تجبره تلك العوائق أحياناً على عدم الاستمرار بالمضي في طريقه.

إن لسان حاله لا يقول: «افتحوا الأبواب، أريد أن أعبر»، وإنما يقول:

«أغلقوا الأبواب، أريد أن أعبر». فهذا الكائن الناري لا يريد في الحقيقة نجاحاً جاهزاً على طبق من ذهب، وإنما يريد نجاحاً مُميّزاً صعب المنال، طريقه مليءٌ بالصعاب والتحديات على اختلاف ألوانها.

إن شعار هذا الكائن الناري في سياق مفهوم التعاون والعمل المشترك: «الجميع سواسية - تحت قيادتي». ثمة تعريفٌ جميل لمفهوم التعاون والعمل المشترك، جسده كائنٌ ناريٌّ في إحدى الندوات التي كنت حاضراً أثناءها: «هم غير متعاونين، هم لا يفعلون ما أمليه عليهم»!

### قوة النار الفاعلة

تحدُّ - مقاومة - منافسة. تلك هي ثلاثية الإدراك، والمعالجة، والمبادرة، من وجهة نظر الكائن الناري. هو يعي ويدرك تماماً وجود خصومٍ، ومناهضين له من حوله، حتى ولو لم يكن هنالك أية خصوم أو مناهضين. هذا من شأنه أن يخلق لديه مزاجاً لا يخلو من عدم الثقة بالآخرين. إن «رادار» أحاسيسه الباطنية يطلق إشارات الخطر بمجرد تسجيله لوجود أحد الدخلاء في مجال تحرّكه أو بمجرد تسجيله لوجود «وقودٍ كافٍ»، يمكن أن يستخدمه لمنافعه الشخصية.

لعلّ أهم ما يميّز به هذا الكائن الناري، إنما هو استعداد الدائم والمستمر لإخراج أفكاره وقناعاته من إطارها النظري، لتصبح واقعاً حقيقياً وملموساً. إن إرادة السيطرة هذه، ليست في واقع الأمر سوى طموحاً «خجولاً» نحو السيادة. وبصرف النظر عن آراء الكثير أو القليل من الناس بتلك الحقيقة، سواءً من النواحي النفسية أو الأخلاقية، فإن قصص وحكايا كبرى الشخصيات القيادية المشهورة على مر الأزمنة والعصور، تشهد في الواقع بأن «إرادة القوة» بما فيها النزعة الخفية لاحتواء الآخرين والسيطرة عليهم، تشكّل بحدّ ذاتها حاجة من

الحاجات الأساسية للكوادر القيادية في المستويات القيادية العليا، تشبه إلى حدٍ كبير حاجة تلك الكوادر لإثبات ذواتها، وتحقيق أنفسها، من خلال أعمالها وإنجازاتها.

لا شك أن حاجة الفنيين المتخصصين لإثبات أنفسهم من خلال أعمالهم الفعلية وإنجازاتهم الحقيقية، تبدو في الواقع أكبر مما هي عليه لدى كبار القياديين أو المديرين، الذين تحتلّ لديهم حاجتهم الماسة إلى السيطرة والاحتواء، مركز الصدارة. إن هذه الميزة الأساسية للعنصر الناري لا تؤدي في الواقع إلى تلف الوجود المُستخدَم، وهذه الحقيقة أدركتها بوضوح تام لدى أحد رؤساء مجلس إدارة إحدى المؤسسات الإنتاجية الرائدة:

لقد عمل على دعوة القائمين على الأنشطة الثقافية في المحافظة، من الأوساط الإعلامية والسياسية والجامعية، إلى طعام العشاء في مقر إقامته في الفيلا الخاصة به، وذلك لكي يعمل على دعم وتخطيط أحد الأنشطة الثقافية والاجتماعية التي أدرجها في ملفّ أعماله. أما خادمه المباشر (وهو شخصٌ لا يبدي في الواقع إزاء مديره أية مقاومة أو أية معارضة، خلافاً لما تشكّله بالنسبة له ربّة المنزل أو الزوجة، والتي سبق له أن انفصل عنها)، فقد عمل على دعوة ضيوف المأدبة إلى المطبخ بشكلٍ مباشر.

هناك احتسى مُضيف الحفل لتوّه قليلاً من الحساء لاختبار مدى ملاحظته، في الوقت الذي كان يشرح خلاله لرئيس التحرير، كم كان ينبغي عليه - في حياته - أن يستمر في عملية «تحريك الحساء»

لجعله أشهى ما يمكن أن يكون عليه، في الوقت الذي كان فيه رئيس الجامعة يضيف كل ما يمكن أن يخطر بالبال من مكونات الحساء وتوابله. لم تخلُ المأدبة في الواقع من الأصناف العديدة والمتنوعة للكوكيتيل والشمبانيا، وبحيث تسنى لكل زائر أن يمزج منها ما طاب له.

لقد كانت حقاً أمسية رائعة، حيث انهمك جميع الحاضرين بالعمل. إنها متعة حقيقية فعلاً، أن يقود كائنٌ نارياً هذه الحملة برمتها، في الوقت الذي يكون فيه - هو بنفسه - في مركز ومنتصف تلك الحملة التي يقودها هو.

إن قيادة الآخرين، وإثارة حماسهم للعمل، لا تشكّلان في الواقع أدنى مشكلة للكائن الناري، فهو يستمتع بذلك فعلاً. وحينما يمارس الكائن الناري ذلك من موقع سلطته، فهو يعمل بذلك تلقائياً على أن يأخذ العاملون تحت لوائه نصيبهم الوافر من تلك المتعة الحقيقية.

### «استمرارية» متعة العمل

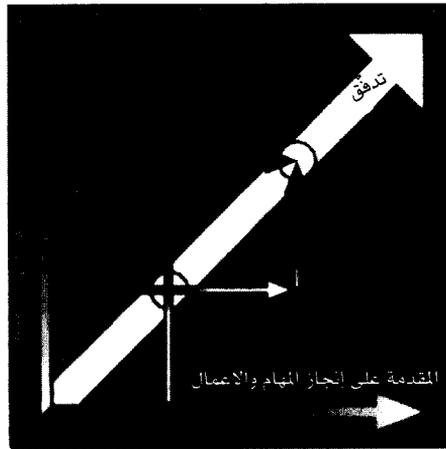
يمثل النار بحد ذاته السرعة في العمل من ناحية، وحق «القوي» في الارتقاء والتقدم من ناحية أخرى. لا شك أن حاجة المرء إلى العمل حاجة أساسية بحد ذاتها، وهذه الحقيقة ربما تخفى على الكثيرين. وتقضي طبيعة الكائن الناري بالوقوف إزاء هذا التحدي الكامن في دعم وتحريك هذه الرغبة نحو العمل.

ربما يبدو العمل أحياناً في موقعٍ سيءٍ وضعيف، حينما يتأمل المرء ذلك الصراع المزمّن، على مدى العصور والأزمنة فيما بين أرباب العمل والعمال. لا شك أن هذا الصراع يشكّل خسارةً لكل من طرفي النزاع

على حدٍ سواء. إن نموذج «تايلور» الاقتصادي يؤكد تلك الحقيقة (سنأتي لاحقاً على التطرُّق لعنصر التراب وعلاقته الوثيقة بتلك الحقيقة). لقد بات الإنسان آلهةً إنتاجيةً على مرَّ الزمن. حتى أن الجهد المولَّد للرغبة في العمل بات يُوجَلُّ باستمرارٍ إلى حين حلول أوقات الفراغ. لقد بات العمل: «ذلك الشيء غير السار وغير الممتع»، وهو التعريف الساخر والمقتضب للكاتب العالمي «بريشت». لقد باتت طاقة العنصر الناري موجهةً إلى «الصراع من أجل العمل»، أكثر منه إلى العمل بحدِّ ذاته.

لا شك أن الخطأ الواضح في هذا النموذج، الذي بات شائعاً اليوم، إنما يكمن في نظرة الناس الشائعة إلى العمل كـ «شرٍّ لا بد منه»، ثم نظرتهم بالمقابل إلى وقت الفراغ كـ «جائزة أو مكافأة على معاناة المرء من ذلك الشر». لقد بات العمل «عذاباً ينبغي السعي على تجنُّبه»، في حين بات وقت الفراغ «البديل المرغوب والمُفضَّل»!

لقد وصف عالم النفس «ميهالي تسيكتسنتمهاليي»، في كتابه «علم النفس في الألفية الثالثة»، حالةً أطلق عليها اسم «التدفُّق». وتعبَّر حالة التدفُّق هذه عن التوازن القائم في التيارات الداخلية للطاقة، وذلك حينما يحصل التوازن فيما بين حدة التحديات التي يواجهها المرء من ناحية، وبين قدرته على العمل والإنجاز من ناحية أخرى. فحينما تزداد قدرة المرء على العمل والإنجاز، في ظل عدم وجود أية مهام جديدة وكبيرة، فإن أكثر ما سيواجهه المرء هنا هو الروتين، والملل، ولزوم التقيد الصارم بالقواعد والقوانين. وحينما تشتدُّ وطأة التحديات، في ظل عدم وجود أي تطوُّر ملحوظ في القدرة على العمل والإنجاز، فستتمثَّل النتيجة في غلبة مشاعر الخوف والهروب والإحباط (أنظر الشكل ٨).



الشكل (٨): حالة التدفُّق، بين تحديات الواقع والثقات المتبادلة

«التدفُّق» هذا الشعور البهيج والسهل، ليس سوى نتاج تفاعلات الطاقة الناجمة عن إرضاء نزعة المرء الباطنية إلى العمل والإنجاز. وتكمن المهمة القيادية هنا في دعم استمرار رغبة الأفراد في العمل. ثمة تساؤلان يطرحهما المرء هنا في موقعه القيادي:

- ما هي التحديات القادمة إزاء المهام الجديدة المرتبطة بالعاملين؟
- هي تحديات مرتبطة بتغيرات مُحتملة على الصعيد الوظيفي.
- كيف لي أن أعرف مدى كفاءة القائمين بهذه المهام، في مجابتهم لتلك التحديات؟
- الحلّ يتمثّل هنا في الاستعانة بالخبرات عالية الكفاءة (سنتطرّق لذلك في معرض تناولنا للمزايا القيادية المرتبطة بالعنصر المائي).

إننا، في ظلِّ توازنٍ كهذا، لسنا بصدد ممارسة الضغوط، وإنما نحن بصدد التشجيع، كما أننا لسنا بصدد تبادل المشاعر اللطيفة، وإنما نحن بصدد تكوين الثقات المتبادلة.

إن حاجة المرء إلى العمل، وطموحه إلى السيطرة والسيادة، هي أنماطٌ من العنف، المقبول إلى حدٍّ ما من الناحية الاجتماعية، وهو ذلك النمط من العنف الذي يتميز به الكائن الناري. إنه لمن المستحسن فعلاً، أن تكون أغراض ونوايا الباحثين والعلماء والسياسيين والإداريين، في أعمالهم، مُتَّجِهَةٌ نحو تحقيق الفائدة العامة الاجتماعية بالدرجة الأولى، بدلاً من كونها مُتَّجِهَةٌ نحو تحقيق المكاسب الشخصية.

إن صراع الأفراد نحو تحقيق مكاسبهم الذاتية، لهو صراعٌ ممزوجٌ بأنماطٍ عديدة من العنف النفسي. إن أنماط العنف الكامنة في هذا الصراع يمكن أن تصل أحياناً إلى أبشع صورها. ويقضي العنف بمعناه الحقيقي، مُضي المرء نحو هدفه على نحوٍ مُتَهَوِّرٍ وغير مبالٍ، ودونما تكراتٍ بأيَّة عواقب مدمِّرة مُحتمَلة.

إن تقدير الآخرين لنا، يمثُل في واقع الأمر، تأكيداً منهم لفوزنا وانتصارنا، سواءً كان ذلك الفوز سهلاً، أم كان فوزاً مُقترناً بأنواع التحديات الكثيرة. هذا التقدير يعمل على تحريك المشاعر النارية في داخلنا.

ثمة قاعدة معروفة في فن الإقناع تقول: «لا يُمكنك تأجيج لهيب الآخر، إلَّا بما يتأجج في داخلك. هنا تكمن في الواقع أهميَّة مزايا العنصر الناري، كأساسٍ راسخٍ في إثارة حماس الآخرين. بالطبع، فإن

العنصر الناري لن يستأذن الآخر في تأجيج لهيبه. ثمة مجالٌ خفيٌّ متروكٌ للآخر، فيما لو كان يرغب بإبداء معارضته، وهو إن لم يفعل ذلك، فاللهيب الآتي الذي سيؤجج مشاعره، لن ينتظره طويلاً. «الاعتذار بين الفينة والأخرى، أفضل من انتظار الاستئذان»، هي مقولة شهيرة للتقدم إلى الأمام.

وفي الواقع، فإن النار ليس ذلك العنصر الذي يستأذن، أو حتى يعتذر. هو يجلب لنفسه ما يحتاجه، وهو مقتنعٌ بأن ذلك حقه الشرعي. من يعترض طريقه، لن يواجهه إلا بالمقاومة والمجابهة.

### الجرأة اللازمة لخوض الصراعات

إن إحدى خصائص المجتمعات «المُدلَّة»، تتمثل في ضعف الاستعداد للمواجهة والمجابهة. مظاهر اللطف والدعابة المزيفة، تحلُّ هنا محلَّ روح الكفاح والمخاطرة. غالباً ما لا تتم هنا معالجة النزاعات، بحيث تظلُّ تلك النزاعات مُعلَّقة، ثم يستفحل أمرها بعد حين لِيتمخَّض عنها أشكال غريبة من الكبت النفسي، وأشكال أُخرى غريبة من الدسائس والمؤامرات. وتقضي مزايا العنصر الناري بالنسبة للقياديين بتحويل الطاقة السلبية لأشكال العنف والكبت، إلى طاقة إيجابية ذات فائدة، وهذا لا يتم بالطبع من خلال الهروب المستمر من النزاعات والصراعات.

وتحتاج النزاعات في الواقع إلى مواجهات مباشرة، حيث تكون المواجهة هنا بين وجهات نظر متضادة، ومصالح متعارضة، ورغبات متنافرة. هنا تبرز الحاجة إلى شخصٍ آخر. تتمُّ التفرقة هنا بين

نزاعات النفس مع ذاتها: «هل أستيفظ الآن، أم أظلّ مستلقياً في الفراش لساعةٍ من الزمن؟»، ونزاعات النفس مع المحيط الخارجي: «رأبي هو الصحيح، والآخر مخطئٌ حتماً».

الحياة لا تخلو من النزاعات والصراعات. لو قُدِّر للمرء أن يحيا حياةً خاليةً من أية نزاعات، لَحَلَّت حياته مع مرور الزمن في الواقع من أية رغباتٍ أو أمنيات، أو أي تشويقٍ أو إثارة. حياةٌ ملؤها الملل هي تلك الحياة الخالية من النزاعات. الحياة دون نزاعات هي حياةٌ خالية من المسؤوليات، وخالية كذلك من أي تطوُّرٍ أو ارتقاء.

ليس المطلوب إذن تجنُّب النزاعات والهروب منها، وإنما السعي لاكتشافها وقبولها، ثم العمل على معالجتها. أما المقولة الشائعة بأن الحلَّ الوسط هو السبيل الأسرع إلى الحلِّ أو الإجماع، فلا أخفي رأبي في الواقع بأنها مقولة «كسولة». هي مقولة لا يُراد منها سوى تجنُّب المواجهة الصريحة والمباشرة. لا نُنكر بالطبع أن الحلول الوسط تكون ضرورية أحياناً في بعض الحالات، التي تستوجب حلولاً سريعةً بشكلٍ عاجلٍ ومُلحٍّ، بحيث لا يتوافر هنا على الإطلاق الوقت الكافي لمعالجة نزاعاتٍ كهذه على نحوٍ بطيءٍ وموضوعي. الحل الوسط هنا ليس سوى جسرٍ يتقابل عليه طرفا النزاع، ويجتمعان على رأيٍ مُوحَّدٍ.

تميل الحلول المؤقتة بالطبع، لأن تصير مع الوقت حلولاً تتَّسم بالديمومة. قلَّما يرضى الناس بحلولٍ دائمة كهذه. وغالباً ما لا يكون المرء على دراية تامة هنا بمدى صحة حلولٍ كتلك الحلول، ومدى سلامتها من العيوب.

وينصح هنا بشدّة، باللجوء إلى تحكيم الشعور الباطني الذاتي. العقل السليم يلعب دوره هنا في الوصول إلى نتائج سليمة. لا يرضى العقل السليم الناضج بحلولٍ وَسَطَ، إلاّ إذا كانت مؤقتة، وفي حالاتٍ معيّنة فقط.

### «الاتفاق على الاتفاق» أو «الاتفاق على الاختلاف»

الإجماع الدائم والمستمر لا يتم إلا من خلال الاستعداد الدائم والمُسَبَق للمجابهة. لا يتم الإجماع بين الطرفين، إلا حينما يكون كلٌّ منهما مستعداً لشيءٍ من التنازل. هنا لا يتعلّق الأمر مبدئياً بمن هو محقٌّ أو غيرُ محق، وإنما يتعلّق الأمر بمجرد عرض بسيط للآراء، ولوجهات النظر المتقابلة. لا يعني ذلك، اعتناق آراء ووجهات نظر الطرف المقابل، وإنما يعني ذلك النظر فيها مبدئياً، والاهتمام بمضمونها.

سنأتي بعد حين على التعرُّض إلى بعض أنماط فنون المحادثة في هذا الصدد، وذلك على نحوٍ أكثر تفصيلاً. ثمة عبارة شهيرة لنابوليون مفادها: «لا تخشى من يعارضونك في الرأي بشكلٍ علنيٍّ وصريح، وإنما احشّ واحذر من يعارضونك في الرأي، ولا يجروؤون على قول ذلك».

غير أن المواجهة المباشرة، لا تُشكّل أبداً ضماناً أكيداً للوصول إلى إجماع أو إلى اتفاق. إنه لمن الوهم الكبير أن نتصوّر وجود ضمانات أكيدة من الأساس في عالمنا، تلك الضمانات التي تعيش منها شركات الضمان والتأمين! «لنكن صريحين مع أنفسنا، فالحياة محفوفة

بالمخاطر»، يقول «إريش كيسستر» في إحدى قصائده، وهي تلك المخاطر المُمثَّلة بألوان الصراعات والنزاعات التي تضحُّ بها حياتنا. والحياة هي الحياة، وهي كذلك دوماً، سواءً قَبِلْنَا بذلك، أم لم نَقْبِلْ! .

تزداد فُرص الوصول إلى إجماع أو اتفاق، بشكلٍ ملحوظ، من خلال أدوات أساسية ثلاث:

■ اهتمامٌ بالرأي الآخر، مجردٌ من أية أحكامٍ سلبيةٍ مُسبِّقة.

■ فن الاستماع إلى الآخر.

■ فنون المُحادثة، المرتبطة بـ «تقنيات رسائل الأنا».

غير أن الإجماع يعني كذلك: إجماع أطراف النزاع على عدم قدرتهم للوصول إلى اتفاقٍ مشتركٍ فيما بينهم، أو ربما إجماعهم على عدم رغبتهم في الوصول إلى اتفاق. وحينما لا يتم العمل على تفعيل الرأيين المُتقابلين على أرض الواقع، فلا بدَّ وأن يتم -عضوياً- تفعيل أحد هذين الرأيين. لا شك أن ثمة دوراً يلعبه تدرُّج هذين الرأيين هنا - من حيث أهمية كلٍّ منهما -، وذلك لتجنُّب «وضع التعادل السلبي»! ويبدو القرار الحازم والنهائي هنا أكثر أريحيةً من شلل الانتظار الطويل، الذي يؤدي غالباً إلى التقوقع أو الهروب.

يقول الإنكليز: «دعنا نتفق على أن نختلف»، وللكاتبة والمُدربة الألمانية «فيرا بيركنبيل» مقالات كثيرة تتحدَّث فيها عما تسميه: «اتفاق الطرفين على اختلاف الرأيين». هي في الواقع ازدواجية الرأي. فأولاً، هذا من شأنه أن يمهد لنا الطريق للنظر إلى القضية من وجهتي نظر مختلفتين، أو ربما من وجهات نظر عديدة. وثانياً، هذا من شأنه كذلك

أن يمهد لنا الطريق لأن نتقبَّل ونحترم بعضنا البعض كأناس ذوي آراء عديدة. «هذا التعليل الثاني» - تقول الكاتبة المذكورة - «هأمٌ للغاية، نظراً، لأننا كبشَر، نميل دوماً للخلط بين مفهومَي الرأي الشخصي من ناحية، والذات الشخصية من ناحية أُخرى». لعلَّ خير دليل على تلك الحقيقة، العبارة الشائعة التي تطرق آذاننا باستمرار، وبأشكال مختلفة متباينة: «هو لا يتقبَّلني، فهو يرى دوماً عكس ما أرى»، أو «لقد خالفني في الرأي، هو لا يحترمني حتماً» ... إلخ!

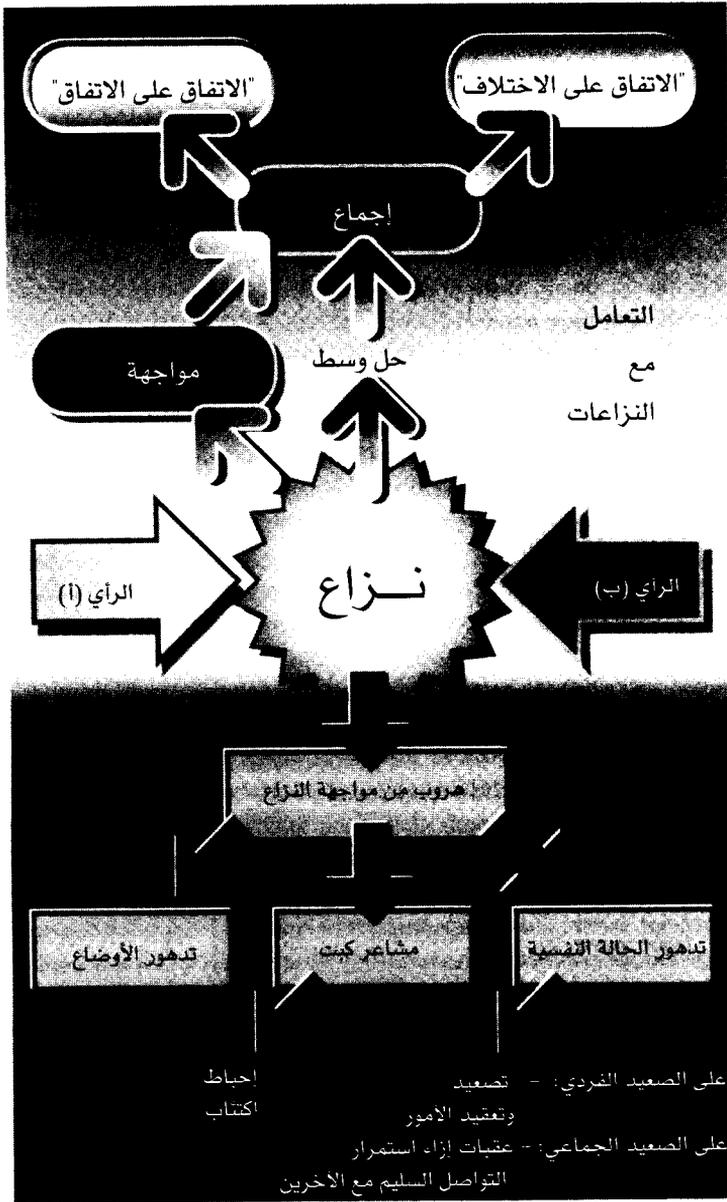
إن احترام الآخر لا يقتضي بالضرورة معرفة الآخر معرفةً جيدة. إن اختلاف الناس في طبائعهم وعاداتهم أمرٌ بديهي. إنه لمن البديهي، أن تؤثر طباع المرء وعاداته على قراراته، على الصعيدين المهني والشخصي. سأعمل هنا على التطرُّق لهذه القضية، من خلال مثالٍ بسيط، مستقى من حياتي العملية كإداري:

«لقد كنت - قبل سنواتٍ خلت - مسؤولاً عن الإدارة التسويقية لدى إحدى المؤسسات الخدمية الرائدة. لقد رأيت حينذاك بضرورة التوسُّع، عن طريق افتتاح الفروع المختلفة خارج نطاق المدن الرئيسية. لقد كانت حاجة الأسواق في تلك المناطق غير مُشبَّعة نسبياً. لم أكن لأعطي قضية المنافسة فيما بين المدن الكبرى أولوية مباشرة. أما مديرنا العام فقد كان له رأيٌ آخر: لقد رأى بضرورة إقامة الحملات الدعائية (المُدعَّمة حكومياً) من خلال الاستثمارات، وذلك في شتى المناطق التي ينتشر فيها المنافسون، ثم بعد ذلك يتم التوسُّع ضمن المراكز الرئيسية للمدن. لقد دارت جدالات طويلة وعنيفة فيما بيننا، ثم توصلنا إلى اتفاق. لقد قرَّر - بحكم مركزه وقوة نفوذه - أن يجعل رأيه هو السائد. كان عليه أن يختار، فيما بين وضعه لقراره موضع التنفيذ من ناحية، وبين

قيامه بتفويض عملية اتخاذ القرار إلى الغير، مع بقائه متحملاً لسائر التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك، من ناحية أخرى. (سنأتي لاحقاً إلى التطرق لموضوع تفويض المهام، بشكل أكثر تفصيلاً). لقد بقينا مختلفين في الرأي. بيد أن الحال لم يستمر كما هو عليه، فلقد ذهب كل منا في طريقه، وذلك حينما وصل بنا الأمر لأن نختلف اختلافاً جوهرياً في الرأي، وذلك بخصوص إحدى المسائل الهامة، المرتبطة بقضايا التسويق والإدارة، حيث رأيت أنه من الأفضل لي أن أعمل على تفصيل آرائي وتصوراتي في هذا الخصوص، في مكان آخر. ولكن هذا كله لم يمنع من أن نلتقي معاً بين الحين والآخر، لكي نتحدث عن ماضيينا المشترك.

لا شك أن عنصر النار عنصرٌ مطهرٌ، كما أوردنا في مطلع هذا الكتاب، فهو لا بد وأن يترك آثاره وبصماته أينما حلّ. إن الهروب المستمر من النزاعات يؤدي إلى حالات معذّبة ومزمنة من الكبت النفسي.

ثمة مقولة مفادها: «إما أن تحب الشيء، أو أن تتركه»، بيد أن ثمة خياراً ثالثاً يقع فيما بين هذين الخيارين، ألا وهو أن تسعى إلى تغيير ذلك الشيء. ينشأ هنا صراعٌ داخلي ذو طبيعةٍ ناريةٍ بشأن الاتفاق - أو الاختلاف - على أمرٍ معين. لا شك أن كلا الطرفين هنا على أتم الاستعداد لتحمل سائر التبعات والنتائج التي من شأنها أن تترتب على ذلك الصراع.



الشكل (٩): النزاعات، (بعض أنماط حل النزاعات)

## مشاعر غريبة من الألم والإحباط

ثمة نموذجٌ مبسّطٌ يعكسُ تجنُّبُ المواجهات المباشرة، والهروب منها، يوضّحه الشكل (٩).

وتتمثّل إحدى محاولات الهروب هذه، في نقل جوهر الصراع إلى مكانٍ آخر، كنقل النزاعات، على سبيل المثال، من مكان العمل إلى المنزل: «مرحباً حبيبي، كيف حالك؟ ما الجديد اليوم على الساحة في الشركة؟» - «ليس من ثمة جديد، فالمشاكل نفسها دوماً. لماذا لم يَمِ الأولاد حتى هذه الساعة؟ ألا يستطيع صغيرنا أن يكتب وظائفه في وقتٍ مُبكّرٍ؟ كلبنا يقف في دربي من جديد، مُتسمراً في مكانه كالجدار!». هذا السيناريو لا يحلّه - مؤقتاً - سوى اللجوء إلى شاشة التلفاز، هذا اللجوء الذي لا يعمل بالطبع على حل المشكلة من أساسها، وإنما يعمل فقط على تأجيل تفاقمها وانفجارها.

أما البديل الآخر فيتمثّل في المكابدة والكبت. يبدو ذلك كالتالي: «لا يهمني كثيراً ما قد حدث اليوم. هذا ليس مصادفةً، فالحال كذلك دوماً؛ هو حال الكثيرين، وليس حالي فقط. أجواؤنا تعمّمها الفوضى دوماً، وضغوط العمل لدينا تزداد يوماً بعد يوم.

كان من الأجدر لي أن أستشير فلاناً من البداية. الحال تسوء يوماً بعد يوم، وأندادنا يتربّصون بنا دوماً». وفي الواقع، فإن مشاعر الإحباط هذه تؤدي غالباً، إما إلى الاكتئاب، أو إلى الإدمان على شرب المُسكرات، أو ربما إلى الاثنين معاً.

لا شك أنه من المحتمل جداً، أن تنعكس آثار ذلك النزاع المستمر على الصحة البدنية. يمكن الحديث هنا عن العديد من الأمراض (المعروفة وغير المعروفة)، التي يمكن أن تترافق مع تلك النزاعات. ربما تتحول الطاقة النفسية المحتقنة، التي تُلازم تلك النزاعات، إلى نوعٍ من التوجُّه الكليِّ والمتعصَّب نحو العمل.

إن عدم التماشي بشكلٍ سليمٍ مع تلك النزاعات ينعكس سلبياً على نمط التفكير الإيجابي والمُبدع. هذا يؤدي بدوره إلى انعدام المقدرة على التفاعل الإيجابي مع التغييرات البيئية والاجتماعية، المُتجدِّدة باستمرار. وفي الواقع، فإن هذه المخاطر تواجهنا باستمرار، وفي كل مكان. هذه النزاعات تتحوَّل تدريجياً مع الزمن إلى مشاكل يصعب حلُّها، ما لم يسعَ المرء إلى معالجتها بشكلٍ موضوعيٍّ وإيجابيٍّ:

«إن من طبيعة النزاعات، أن تنمو وتنتشر كالسحاب. هي تنمو وتغيَّر من أشكالها مع مرور الزمن، وذلك بمنتهى الصمت والسكون. إنه لمن طبيعة تلك النزاعات أن تعمل على إضعاف قوة البصيرة لدينا، ما لم نعمل على مواجهتها بشكلٍ موضوعيٍّ وبناء. إن الكبت المستمر لأفكارنا ومشاعرنا ورغباتنا، من شأنه أن يعمل على تضخيم تلك النزاعات وتشعُّبها. هذه النزاعات تتجه، بمنتهى السكون، لأن تسيطر وتسود ويستفحل أمرها (١)».

(١) المقطع مقتبس من الكاتب العالمي "ف. بيشتل"

لا يبقى لنا، بعد ذلك الاستشهاد النثري البليغ، سوى الاستشهاد ببعض الحكَم والأقوال الماثورة، التي تحمل في جوهرها طابعاً شعرياً إلى حدٍّ ما، وذلك كلُّه لغرض فهمٍ أعمق وأشمل، لمضمون «الطبيعة النارية»، التي تحملها معها النزاعات المختلفة:

### الوصايا العشر لحل النزاعات

- ١ لا توجِّل النزاعات، ولا تعالجها على الملأ (أمام الناس، أو خلال الاجتماعات).
- ٢ لا تتوهَّم وجود سببٍ موضوعيٍّ بحتٍ لنزاعٍ قائمٍ بينك وبين أحدهم؛ اسأل نفسك هنا عن احتمال وجود أسباب شخصية مُبطِّنةٍ أُخرى. اعلم أننا في جوهرنا: «لا نصدِّق مقولةً، وإنما نصدِّق شخصاً»، «كارل هاينريش فاغرل».
- ٣ لا تعمل على تقمُّص الموضوعية إزاء غريمك، وإزاءك أنت بالذات، بل اعمل على إجراء مناقشةٍ ذاتيةٍ مع نفسك حول الأسباب الحقيقية الكامنة وراء غضبك وانفعالاتك، وكذلك وراء مشاعر اليأس والإحباط التي تكتنفك.
- ٤ اعمل على تحديد أفكارك ومقاصدك ومشاعرك بشكلٍ واضحٍ تماماً. ٥ عبِّر عن تقديرك واحترامك للآخر، وكذلك عن اهتمامك الحميم به وبأفكاره، حتى ولو كانت آراؤك مغايرة لآرائه.
- ٦ «ليس بالضرورة لمن يقول (ألفٌ)، أن يقول (باءٌ). ربما يكتشف هذا فيما بعد أن (ألفٌ) خطأً، وأن (باءٌ) هي الصحيحة». «بيرت بريشت»

- ٧ لا تبني لنفسك تصورات وأحكام مُسبقة وسريعة حول آراء وأفكار الطرف الآخر، بل اعمل، عوضاً عن ذلك، على طرح الأسئلة الكثيرة في هذا الشأن، سواءً مع ذاتك، أو مع الطرف الآخر.
- ٨ لا تتسرع في إبداء رأيك إزاء الطرف الآخر، بل اعمل أولاً على الاستماع إلى رأيه بمنتهى الهدوء والتفهُم والصبر.
- ٩ اتَّجه نحو لغة الموضوعية، وتجنَّب لغة الاتهامات المباشرة.
- ١٠ «إن مغفرة أخطائنا الكثيرة، أسهل بكثير من محاولتنا المستمرة لإخفائها، وعدم إبرازها». «فرانسوا دي لا روشيفوكو»

### إرادة السير نحو المجد

«إما أن تقود، أو أن تُقاد، أو أن تتباعد عن الطريق». إنها المقولة «النارية» للرجل الأسطورة في مجال الإدارة والأعمال عبر الثمانينات، الأمريكي الجنسية «لي ياكوكا». هذا يعني بكلماتٍ أخرى: «إما أن تشاركني حماسي، أو أن تبحث لك عن ملعبٍ آخر». لا مجال أمامك هنا سوى أن تقرّر وتختار بسرعة. فالنار في حركة دؤوبة لا تعرف السكون على الإطلاق.

لعلّ أهم ما يميّز السمة القيادية هنا، إنما هي روح المنافسة من ناحية، وإرادة السير نحو القمة، من ناحيةٍ أخرى. هي لا تهرب من النزاعات، وإنما تبحث عنها لكي تثبت قوتها وجدارتها. ليست بالضرورة لتلك القوة، التي تتّسم بها الكوادر القيادية، أن تكون شخصية بحتة، وإنما يمكن لها أن تكون مُدعّمة إلى حدٍّ كبير بقوة مركز الشركة ضمن الأسواق، وإزاء المنافسين على اختلاف أنواعهم.

لا يمكنني الجزم هنا تماماً، فيما لو كانت تلك السمة القيادية، يُمكن اكتسابها عن طريق التعلُّم أم لا. وفي الواقع، فإن نمو الشخصية، لا يكون إلا من خلال تطوير سماتها الموجودة والقائمة حالياً. لا شك أن للعنصر الناري تأثيراً لا يُستهان به على نمو الشخصية واكتمال معالمها. لقد استطاع عالم النفس الأمريكي الشهير دافيد ماكلييلاند، تفسير نظرية فرويد التي تدور حول طموح المرء نحو الارتقاء، بأن هذا الطموح يمثّل في الواقع شرطاً أساسياً لتطوير السمة القيادية، وهو نتاج عملية نمو وتطوير ذهنية، ذات مراحل أربعة.

يتعلّم المرء في سنين طفولته، التكيف وأنماط السلوك المختلفة، حيث يُكافأ هنا بشكل تلقائي، بالغذاء والحنان والحب. هو - كما يقول ماكلييلاند - يقتبس في تلك المرحلة، أنماط السلوك القوية والمثيرة. لا يستطيع المرء في هذه المرحلة من طفولته، التمييز فيما بين أناه الذاتية من ناحية، وبين العالم الخارجي (اللاأنا)، من ناحية أخرى، ولذا فهو يقتبس هنا قوة الآخرين، ممن هو مرتبط بهم شخصياً، ثم يعتنقها كقوة ذاتية له، وذلك دون أن يعرف بالضرورة كيفية التعامل مع هذه القوة.

إن ذلك النمط من القوة، يظهر أكثر ما يظهر، لدى مديرة مكتب رئيس مجلس الإدارة، أو لدى السكرتير الإداري، على سبيل المثال، وذلك حينما يستخدم هذان صلاحياتهما الواسعة، الموكلة إليهما، ثم يعمدان، بشكل أو بآخر، إلى إبراز تلك الصلاحيات كقوى ذاتية، لصيقة بهما شخصياً.

إن هذا النوع من السلطة غير مرتبط كثيراً بالكفاءة الذاتية لدى ذلك النمط من الأشخاص: إن الطريق المهني لدى هؤلاء يقودهم على الأغلب إلى مراكز عليا ورفيعة في عالم الاقتصاد. هم سيصبحون في

الواقع ضحايا التوقع في عالم الكلام والخطابة، وذلك ما لم يعملوا على دعم القوة المُقتبَسَة من رؤوسائهم بمزيدٍ من «النار» الكامنة في داخلهم. إنه لمن الطبيعي أن يستمدّ المرء قوته، في ظلّ توقع كهذا، من قوة مديره ورؤوسائه. هذا ينبغي أن تتممه بالضرورة، وفي الوقت المناسب، الكفاءة الذاتية والمهنية.

حينما يستطيع الطفل أن يطور ذاته في مراحلهِ المبكّرة، فهو سيكون قادراً بالتالي، وعبر العمليات المختلفة لنموه الجسمي، أن يطور لديه سائر المفاهيم المرتبطة بإرادته الذاتية، بدءاً بالثقة بالنفس، ومروراً بقوة الإرادة والتصميم، وانتهاءً بروح الإقدام والشجاعة. أما مقدرته للسيطرة على الأشياء، فستنمو لاحقاً من خلال النمو التدريجي لقواه الذاتية التي يكتسبها من محيطه.

ليست معالم السلطة حكراً على الشاه أو على الملك، إننا نراها في الواقع في مكتب أيّ مدير. إن غريزة حب البقاء تنمو لدى الطفل في المرحلة الثالثة من مراحل طفولته، حيث يتمثل ذلك أكثر ما يتمثل في بدء نمو رغبته الجامحة فيما بعد، لحسم أي نزاعٍ بينه وبين الآخرين، لصالحه. ربما يبدأ لديه في هذه المرحلة بالذات، نمو رغبة دفينية بالسيطرة على الآخرين وعلى الأشياء. إن من شأن تلك الرغبة أن تتحوّل لدى الكثيرين على الأغلب، لكي تتمحور أخيراً حول رغبة ذاتية جامحة لقيادة الآخرين. يظهر ذلك لدى الطفل، خلال مراحل طفولته، في ولعه الشديد لأن يكون «عريفاً» لصفه، أو مسؤولاً عن فريق كرة القدم في صفه. هي غريزة قيادة الآخرين - كما يصفها علماء النفس - التي تنمو بشكلٍ تدريجي في مراحل الطفولة المبكّرة.

أما رغبة المرء بالاندماج في مجتمعه، وبلورة أفكاره، فتظهر في مرحلة لاحقة من مراحل نموه التدريجي، حيث يبدأ المرء هنا بالسعي لإخضاع نفسه إلى مجموعة من القواعد الشخصية والأخلاقية، التي تخوِّله للعمل ضمن مجموعة واحدة، أو ضمن مجموعاتٍ مختلفة من الأفراد، ضمن فرق عملٍ متعدّدة. إن طموحه نحو السيطرة والسيادة، يظهر هنا في تكريس نفسه لخدمة فكرةٍ معيّنة، أو مبدأٍ معيّن، أو ربما في تمثيله لمصالح مؤسسةٍ معيّنة، أو جهةٍ معيّنة أخرى. ليس من ثمة شكٌ هنا، أن القوة، في هذا السياق بالذات، تأخذ طابعاً شرعياً وأخلاقياً، من وجهة النظر الاجتماعية للبحث.

أما نمو ما يسمونه علماء النفس «الشخصية الكاريزمية»، فلا يندرج في الواقع ضمن السير التلقائي لمراحل النمو المذكورة آنفاً. فالكاريزما، بمعنى الجاذبية الساحرة للشخصية القيادية، تنمو عفويّاً وبشكلٍ تلقائي، ولربما تكون كذلك نتاجاً لموهبة ذاتية كامنة لدى المرء، وربما يمكن تعلّمها كذلك بطريق الاكتساب. لا شك، أن ما يتم نموه وتطوره، في كلٍّ من مراحل النمو التلقائي المذكورة آنفاً، إنما هي فقط تلك «البذور البشرية» الدفينة في أعماق الكائن البشري، في أولى مراحل تطوره. ربما تحتاج بعض تلك البذور إلى تدخلٍ خارجيٍّ من قبل الكائن نفسه، لفرض تطوير آلية النمو التلقائي، وذلك في شكل سعيٍ حثيثٍ للكائن البشري لاكتساب سماتٍ إضافية، من شأنها أن تضيفي إلى السمات الأصلية الدفينة مزايا إيجابية جديدة.

غير أن ثمة أدواراً قيادية في عصر تطوُّر الفكر الإداري، تنبثق معانيها في الحقيقة، من واقع النظريات الحديثة في علم الإدارة، وليس من مفاهيم السلطة والنفوذ، المنبثقة من واقع التدرُّج الرُّبُعي التقليدي. وفي الواقع، فإن الجهود تنصبُّ هنا، على النظرة الشمولية لتطوير سائر الجوانب المرتبطة بالعمل الإداري ضمن المؤسسات، مستفيدةً في ذلك من أحدث ما توصلت إليه الأبحاث العلمية الجديدة على الصعيد الإداري. لا مناص في هذا السياق بالتحديد، من أن تتبدَّل معالم حاجة الفرد الفطرية «النارية» المُحجَّة للسيطرة والسيادة بشكلٍ جوهري، وذلك بما يتماشى مع هذا التطوُّر الإداري. وتزداد، مع تطوُّر الفكر الإداري هذا، أهمية العناصر الطبيعية الأخرى، كعناصر قيادية رائدة، حيث يبرز عنصر الماء في مقدرته الفائقة على المشاركة الوجدانية، وعنصر الهواء الذي يتَّسم بالمرونة الفائقة في قدراته التنظيمية، وعنصر التراب في قدرته المميَّزة على التجديد الفاعل والبناء.

### تفويض المهام: تكريس للاحتفاظ بالنفوذ

إن تحويل المعرفة النظرية إلى قدرات فعلية، يشكِّل في الواقع الخطوة الأولى نحو التألُّق القيادي. إن تفويض المهام، وتوزيعها على العاملين، بما يتناسب مع كفاءاتهم وقدراتهم، يشكِّلان في الواقع ضرورةً حتميةً للتفوق وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية. أما المنطق الكامن وراء هذا التناقض السافر، فقد أتضح لي خلال محادثةٍ أجريتها مع أحد كبار الطبَّاحين السويسريين:

كان السيد «ماكس كيل» أحد أشهر الطهاة المحترفين على مستوى العالم، حتى إنه كان في عداد الطهاة العشرة الأوائل في العالم. لقد حمل مطعمه الأنيق في منطقة المصارف في مدينة زوريخ، اسم Chez Max. زاره ذات يوم بعض الأصدقاء في منزله، حيث بدؤوا يثنون عليه قائلين: «ماكس، لقد زرناك في مطعمك يوم الثلاثاء الماضي، وليس في وسعنا إلا أن نؤكد لك: أنت رائعٌ فعلاً! لم نكن يوماً لنتناول طعاماً أشهى وألذ من ذلك الطعام الذي تناولناه في مطعمك. لم نُردِّ حينذاك أن نزعجك في مطبخك، فالمطعم كان مزدحماً، وقد كنتَ حينذاك حتماً مشغولاً جداً.

علّق ماكس بابتسام: «لم تكونوا لتصادفوني حينها هنا، فقد كنت في ذلك اليوم في باريس».

أما هم فأجابوا: «أعذرنا حقاً، لقد قلنا أننا لم نكن لنتناول طعاماً أشهى وألذ مما تناولناه، وأنت تقول إذن أنه ليس من صنيعك».

أجاب ماكس بمنتهى الهدوء والرقّة: «ليس من ثمة داعٍ للاعتذار فعلاً، فقد كنت أعلم حتى الآن أنني طباخٌ ممتازٌ فعلاً، أما أنني معلّمٌ ناجحٌ، ومديرٌ ممتاز، فهذا لم أعلمه إلا منكم الآن».

لقد علّمتني هذه الحادثة في الواقع الكثير بشأن تفويض المهام. أصحاب العنصر الناري يواجهون هنا فرصةً وفخاً في أن معاً: فرصةً، نظراً لكون استخدام الآخرين كوقود لصالحهم لا يشكّل بالنسبة لهم أدنى عقبة، وفخاً، حينما يظنون أن تفويض المهام يعني التخلُّص من أعباء العمل.

ثمة خطأً قياديٌّ شائع، يتمثل في كون المديرين يعتمدون إلى تفويض الأعمال الروتينية للآخرين، في الوقت الذي يأخذون فيه على عواتقهم سائر الأعمال التي يعتبرونها جوهرية بالنسبة لهم. ليس من المستغرب أن يعمد العاملون هنا للبحث عن تلك الأعمال الهامة والمثيرة في مكانٍ آخر، ساعين في ذلك قدر إمكانهم لتخفيض الزمن المخصص للعمل. واستناداً لتلك الحقيقة، فقد ثبت مؤخراً أن متوسط ما يعمله العامل الأوروبي في القطاع الصناعي في العام الواحد، يكاد لا يتجاوز ١٥ - ١٨ ٪ من إجمالي الزمن المخصص للعمل في العام. أما مقدار الإنتاجية الحقيقية الفعلية، فربما تكون حتى أقل من ذلك، فذلك يرتبط حصراً في الواقع بمقدار التشجيع والحماس الذاتيين للعاملين.

أما الخطأ القيادي الثاني، فإنما يكمن في سوء فهم معنى الاستقلالية. لقد شكَا إليَّ صديقي «شتيفان» منذ فترة، وهو يدير قسم التسويق لدى إحدى المؤسسات الكبرى الرائدة، ضعف مقدرة العاملين معه، وعدم رغبتهم في تحمُّل المسؤوليات، فهم يرجعون إليه باستمرار في صفائر الأمور، فضلاً عن كونهم عاجزين دوماً عن اتِّخاذ أي قرار، حدثني قائلاً:

«واحدٌ فقط، من جملة العاملين معي، أستطيع الاعتماد عليه فعلياً. لقد استطاع فعلاً أن يعمل بمنتهى الجدارة على تطوير نفسه منذ مباشرته بالعمل معي وحتى الآن. كلُّ ما يفعله، يطابق تصوراتي تماماً، وهو يفعل ذلك وحده، وبمنتهى الاستقلالية. أما الآخرون، فلا أدري حقاً ماذا أقول بشأنهم!»

«كلُّ ما يفعله يطابق تصوراتي تماماً»، عبارةٌ تعكس تماماً ما يفهمه المديرون عن مفهوم الاستقلالية، ألا وهو خضوعُ للعاملين معهم لإرادتهم بشكلٍ كليٍّ. لا يُسمَح هنا للعاملين إبداء آرائهم وتحفظاتهم إزاء مديريهم، وإنما إزاء زملائهم العاملين فقط. إن مفهوم استقلالية العامل، تعني بالنسبة للكثير من المديرين، أن يفكّر ويعمل العامل تماماً كما يفكّر ويعمل مديره.

إن أفكار العاملين وتصوراتهم، ينبغي -في نظر الكثير من المديرين - أن لا تتجاوز حدود الأفكار والتصورات. لا شك أن ذلك من شأنه أن يحدّ كثيراً من إمكانية تفويض المهام والأعمال.

إن تطوير مهارات العاملين وقدراتهم أمرٌ ضروريٌّ. فقط حينذاك يستطيع المديرون، ليس فقط تفويض مهامهم، وإنما أيضاً تفويض كفاءاتهم ومهاراتهم الخاصة.

إن تفويض المهام يقتضي من العاملين، معرفة خطوط العودة اللازمة وبرامج التعديل الضرورية، في حال بروز بعض العوائق والعقبات:

- يجب أن تكون معالم بلوغ الأهداف واضحة تماماً.
  - يجب أن يكون تحقيق تلك الأهداف ممكناً.
  - يجب أن يكون الشخص المُكلّف بالمهمة قادراً بالفعل على تجاوز سائر العقبات التي يمكن أن تعترض المراحل المختلفة لتنفيذ المهمة.
- «الثقة ضرورية، ولكن الإشراف أفضل»؛ هي مجرد عبارة قالها ذات مرة «فلاديمير إيليتش أوليانوف»، المعروف أكثر باسم «لينين». وبناءً على تلك المقولة، فقد عنيُّ ثلثاً أفراد الشعب حينذاك «بالإشراف

والرقابة» على الثلث الباقي من أفراد الشعب. لقد أظهرت نتائج التطبيق الفعلي لتلك المقولة، أن مقلوب تلك المقولة، ربما كان هو الأفضل: «الإشراف ضروري، ولكن الثقة أفضل». هي بالطبع الثقة الواعية والموضوعية، وليست الثقة المطلقة العمياء.

أما تفويض الكفاءات، فيعني أكثر تفويض السلطات. هذا النمط من التفويض يعني إفساح المجال للعاملين المفوضين بتلك السلطات، للعمل واتخاذ القرارات الحاسمة بمنتهاى الاستقلالية. إن عنصر الثقة ضروريٌّ هنا من زاويتين: ثقة المدير بكفاءة الشخص المفوض، وثقة الشخص المفوض بأهمية المهمة المُلقاة على عاتقه.

### تحمُّلُ المسؤوليات، يلزمه عنصر الثقة

نشرت مجلة «Philistine Magazine» الأميركية، قبل حوالي قرنٍ من الآن، وبالتحديد في آذار من العام (١٨٩٩)، قصةً ذات جزأين، تصف فيها آلية العبور الانتقالي بين الطاعة العمياء من ناحية، والتحمُّل الشخصي للمسؤوليات من ناحية أُخرى:

«تمَّ، في العام (١٨٩٨)، خلال الحرب الأمريكية الإسبانية، إحكام الحصار على قوات الجنرال الأمريكي «غارسيا»، على نحوٍ اضطره إلى الفرار مع قواته، واللجوء إلى مناطق الأدغال. كانت تلك مناطق مهجورة ومعزولة، وفَقَدَ غراسيا أي اتصالٍ مع أركان القيادة الحليفة والمالية. لقد توقفت عمليات إرسال الرسائل والبرقيات إليه. غير أن «وليم ماكنيلي»، رئيس الولايات المتحدة الأمريكية حينذاك، أصرَّ على

الاتصال بالجنرال «غارسيا»، وذلك بسبب مفاوضات السلام التي كانت تدور حينذاك، والتي لم يُرد الرئيس أن تعطلّها أو تشوّش عليها، العمليات والمناورات العسكرية للجنرال «غارسيا»، ولكن كيف الاتصال بالجنرال، أو الوصول إليه؟!

أحد العاملين مع الرئيس آنذاك، وجد الحلّ، قال للرئيس: «أعرف رجلاً اسمه روفان، يستطيع أن يلتقي مع الجنرال».

أما الرئيس فلم ينتظر طويلاً، فقد استدعى ذلك المدعو «روفان»، وسلّمه رسالةً إلى الجنرال، قائلاً له: سلّم تلك الرسالة للجنرال، وأحضِرْ معك جوابه لي. أما «روفان» فقال: «نعم، سيدي الرئيس، سيتم ذلك».

أما كيف فعل «روفان» ذلك: بتواريه عن أنظار الأعداء، خلال إبحاره على متن قاربٍ مكشوف، وعلى مدى أربعة أيامٍ بلياليها، وانتهائه إلى الساحل الكوبي، واختفائه ضمن الأدغال، ثم مُضيّه سيراً على الأقدام في أراضي الأعداء، وعلى مدى أسابيعٍ ثلاثة، هذه كلّها أشياء لا يتّسع لنا الوقت والمجال لسردها في هذا السياق بسائر تفاصيلها!.

المهم هنا، أن المدعو «روفان»، لم يقل للرئيس ماكينلي خلال استلام الرسالة، أكثر من «نعم سيدي الرئيس، سيتم ذلك». هو لم يطرح على الرئيس أية أسئلة، مثل: «أين أجد هذا المدعو غارسيا؟» أو «كيف أصل إليه؟» أو «هل لديك قاربٌ لي، أم هل عليّ أن أستأجر أو أشتري قارباً؟» أو «كيف يمكن لي أن أمضي في أراضي الأعداء، دون أن يكتشفني أحد؟» أو «كيف أحصل على المال اللازم لتلك الرحلة؟» أو «ما هو المُقابل الذي سوف

أحصل عليه لقاء إنجازي لتلك المهمة؟» أو «كيف سيتم إنقاضي، فيما لو تأزمت الأمور معي؟». روفان كان ملؤه الثقة بالمؤسسة التي يعمل من أجلها، وقبل ذلك كله، كان ملؤه ثقته الأكيدة بنفسه شخصياً.

المهم كذلك الأمر ما قاله الرئيس ماكينلي: «سلم هذه الرسالة للجنرال، وأحضر لي جوابه معك». هو لم يعطِ روفان رزمة من الدولارات لشراء القارب، ولم يخبره أي شيء عن القسم في البيت الأبيض، الذي سيجرّ فيه الطلب الخاص بمهمة سفره. هو لم يعطه أية اقتراحات أو توصيات. هو لم يعطه سوى شيئاً واحداً: «الثقة».

أما محرر هذا المقال، في مجلة «Philistine Magazine»، فهو يسبح بخياله في سرده لتلك القصة، متحمساً كثيراً لتلك المهمة المثيرة التي قام بها روفان، وذلك من خلال وصفه للمدعو روفان بـ «الرجل الفولاذي» تارة، أو بـ «الرجل الأمين والمخلص»، تارة أخرى.

بالتأكيد، ليست هي الطاعة العمياء، ما يمكن أن نتعلمه من تلك القصة. إنها أكثر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك إفساح مجال كبير من حرية العمل للمرؤوس، وأخيراً وليس آخراً بالطبع، حب المجازفة والمخاطرة.

ثمة بعدٌ إضافيٌّ للاهتمام بالكفاءات، إلى جانب إفساح مجال كبير من حرية العمل واتخاذ القرارات، ألا وهو: المعرفة والمقدرة، المنبثقان من التعلم والخبرة. لا شك أن تطوير الثقة المقترنة بتلك الكفاءات، شرطٌ أساسيٌّ لآلية التفويض الناجح. إن ما يتم تفويضه هنا، إنما هي السلطة، في شكل معرفة وخبرة، كما كان الحال في قصة الطباخ الشهير «ماكس كيل»، التي ذكرناها آنفاً.

وفي كل الأحوال، فعلى المدير أن يمنح الشخص المكلف بالمهام سائر ما يحتاجه أو يلزمه لإنجاز مهامه، أو على العكس، أن يطلب الشخص المكلف بالمهام ذلك من رئيسه. إن ما يحتاجه الشخص المفوض هنا، يمكن أن يكون مواداً أو أموالاً أو أشخاصاً.

إن التفويض الناجح للمهام، يكون بوضوح معالم تلك المهام من ناحية، ثم جعل ذلك التفويض مقترناً بالثقة المتبادلة، من ناحية أخرى. بذلك يمكننا تفويض الكفاءة، مقترنةً بالمعرفة والخبرة وحرية العمل، ومقترنةً كذلك بسائر ما يلزمها من قوى مادية وبشرية.

كيف يتم الآن تفويض المسؤولية؟ ربما يدهشك جواب ذلك: «لا يتم ذلك أبداً»! إن شعورك بالمسؤولية لا يحدده أحدهم حينما يقول لك: «أنت مسؤولٌ عن ذلك» أو «أنت تتحملُ كامل المسؤولية إزاء ذلك». المسؤولية هي شعور، والمشاعر لا يمكن تفويضها. غير أن المشاعر يمكن اقتسامها، وهي لا تصبح بذلك أقلَّ حجماً.

إن حجم تلك المشاعر، ومدى نموها في داخلنا، يرتبطان بمدى نظرتنا إلى المهام الملقاة على عواتقنا، من حيث إمكانية تحقيقها، وكذلك من حيث فوائدها التي تعود علينا.

إن شعور المرء بالمسؤولية، ينتج بالضرورة من وضوح المهام المفوضة إلى المرء، مضافاً إليه مقدار الكفاءة اللازمة التي يتحلّى بها المرء لتنفيذ تلك المهام. ربما لا يتحمس كبار المتخصصين في مجالات الرياضيات الاقتصادية، الجزئية والكلّية، لتلك المعادلة، ولكنها هكذا، وبكل بساطة:

## كيف يكون التفويض الناجح

المهمة (أو العمل): الاتفاق على الهدف (أو النتيجة النهائية المرجوة)، وتحديد بوضوح. التحقق أو التأكد من مدى إمكانية تحقيق ذلك الهدف، وكذلك من مدى فائدته، ومدى قبوله في الأوساط المختلفة. وضع خطط مرحلية لمراقبة سير العمل.

الكفاءة: ١ المعرفة، المقدرة، الخبرة، المؤهلات الشخصية  
(الكفاءة التخصصية)

٢ حرية العمل، حرية اتخاذ القرارات

(كفاءة العمل)

٣ وسائل العمل (تقنية، شخصية، تنظيمية، مالية)

(كفاءة وسائل العمل)

المسؤولية، هي مجرد شعور، ولذا فهي لا يمكن تفويضها للآخرين. ينبغي على الكوادر القيادية أن تعمل على خلق روح الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، وذلك من خلال توضيح طبيعة المهام والأعمال والأهداف، ثم من خلال تنمية الكفاءات.

(وضوح المهام) + ك (الكفاءة) = م (المسؤولية)

م (المسؤولية)= و (وضوح المهام)+ ك (الكفاءة)

إن الطاقة الكامنة في العنصر الناري، إنما هي طاقة منتجة، فعالة، وذات أشكال عديدة ومختلفة. وإن التفعيل الناجح لتلك الطاقة النارية، مشروطٌ في الواقع بالتعامل الواعي والناجح مع الأداة الإدارية الأهم والأشمل، ألا وهي آلية تفويض المهام، السلطات.

إن مزايا العنصر الناري في القيادة تتمثل في طاقته، التي تظهر أكثر ما تظهر، في عمليات اتخاذ القرارات وإنجاز المهام، حتى ولو كانت تلك القرارات أو المهام صعبة للغاية. إن بناء المشاريع، وتوسيع نطاق الأعمال، يمثل تحدياً سهلاً إزاء تلك القدرات النارية في القيادة. غير أن لتلك الطاقة النارية تأثيراتٍ مغايرة، تتمثل أحياناً في إغلاق المؤسسات على سبيل المثال، وهو ما حدث مع «غيرالد»، مدير عام شركة فرعية تابعة لإحدى الشركات العالمية الكبرى، وهو من أصحاب العنصر الناري:

لقد شعر «غيرالد» والعاملين معه، إثر عملية الاندماج التي تمت بين مؤسستهم وإحدى المؤسسات الكبرى الأخرى، أن المؤسسة الجديدة قد بات لها مراكز ومواقع عمل كثيرة نسبياً في القارة الأوروبية. هذا الاندماج لم يكن في صالح مؤسسة غيرالد من الناحية الربحية. هذه الحقيقة بدأت تتضح مع الأيام أكثر وأكثر، وغيرالد لم يعد يستطع الانتظار أكثر (أي انتظار ما ستواجهه به الإدارة العامة لمؤسسته). لم تعد تفيد هنا بالنسبة له أية وعود أو تهدئات.

وهكذا سافر غيرالد بالطائرة إلى مقر الإدارة العامة لمؤسسته، ولكن ليس قبل أن يَعدّ مجلس الإدارة، أنه سيأتي يوم الإثنين، بعد عطلة نهاية الأسبوع، وفي جعبته الحل الأكيد لتلك المشكلة. لقد بدا الأمر واضحاً لمجلس الإدارة (الإدارة الفرعية)، أن صبر غيرالد قد نفذ فعلاً. إن قرار الإدارة العامة الذي كان مُزمعاً اتخاذه بعد أشهرٍ عدّة، بإغلاق تلك الشركة الفرعية، قد تم اتخاذه الآن في آذار، وفي حضور غيرالد. لم يكن غيرالد ليفاد مقرر الإدارة العامة قبل اتخاذه هذا القرار. حتى إن القرار قضى كذلك الأمر بوجود إنجاز عمليات فك سائر المعدات والتجهيزات، وتسوية أوضاع المخازن والعمال، حتى نهاية العام، وكذلك بوجود بيع سائر المباني والأراضي التي تستخدمها الشركة الفرعية، وذلك حتى نهاية العام القادم.

لقد أراد غيرالد أن يكون له قدرٌ من الحرية في اتخاذ قرارٍ في هذا الشأن، وذلك في ظل معرفة توجهات ورغبات الإدارة العامة لمؤسسته. وفي الواقع فقد حصل على ما أراد. وسرعان ما شرع مع زملائه، حينما عاد من سفره، إلى وضع خطة عمل منهجية، ومحددة زمنياً، لغرض ترجمة قرار الإدارة العليا في هذا الخصوص إلى واقعٍ فعليٍّ وملموسٍ.

ولم يطلُ الأمر كثيراً، فسرعان ما وجد غيرالد من يشتري المخازن والتجهيزات والمعدات والمواد الخام. لقد استطاع غيرالد تحقيق ما تصبو إليه الإدارة العليا، بفترة زمنية أقل، وبأفضل الشروط. حتى أن العاملين مع غيرالد باشروا بإعداد العاملين الجدد، التابعين للمؤسسة

المُشترية، وتأهيلهم، لكي يكونوا قادرين على التعامل مع الآلات والمعدات بأفضل الوسائل والطرق. لقد كانت قيمة عقد الشراء يفوق ضعف القيمة المُقترحة من قِبَل الإدارة العليا. لقد استطاع غيرالد، وفي غضون عشرة أسابيع، تحقيق ما كان من المُزمع والمُتوقع تحقيقه في عامٍ كاملٍ.

### مبادئ العمل الأساسية للمدير «الناري»

- ١ السرعة تدلّ غالباً على الثقة بالنفس. اعملْ إذن على مفاجأة الآخرين بإنجازك للمهام قبل حلول المواعيد المُحددة لإنجازها.
- ٢ لا تعتقد بغباء الآخرين من حولك. يتم ذلك بأسهل ما يُمكن، حينما تكون صريحاً مع ذاتك ومع الآخرين. سرعة أدائك هي التي تقرّر مدى نجاحك.
- ٣ بادِرْ من الآن إلى الأفعال، بدلاً من أن تضطر فيما بعد إلى الشروع بردود الأفعال. إنك تكون بذلك سيد المواقف كلّها.
- ٤ وضوح الرؤيا أمرٌ ضروري. ذلك من شأنه أن يوفّر عليك هدر المزيد من قدراتك الفكرية والجسدية.
- ٥ كن واثقاً بنفسك وبأفعالك. كن مقتنعاً تماماً بأن ليس من ثمة أحدٍ يستطيع إنجاز المهمة المنوطة بك، بأفضل مما تستطيعه أنت، وبأن تلك المهمة ضرورية وهامة، لك وللشركة على حدٍّ سواء.

## إبراز جدوى المهام

إن المبدأ الأخير من المبادئ الخمسة السابقة، الخاصة بمزايا المدير «الناري»، يقودنا بالضرورة إلى فصل هام من الفصول المرتبطة بفنون القيادة، والذي يرتبط حصراً بـ «النار الكامنة في أعماقنا»، تلك النار التي تدفعنا لإنجاز سائر مهامنا وأعمالنا. تلك النار هي بعينها الحماس الباطني في داخلنا.

غير أن تأجيج تلك النار الباطنية في نفوس العاملين يمكن أن يتخذ أشكالاً عدّة. لا شك أن القائد الناجح يعمل على تحقيق ذلك بالطريقة المثلى. يقول «أنطوان دي سانت أوكسبري»، في هذا السياق:

«حينما ترغب ببناء سفينة، لا تعتمد إلى تعليم العاملين معك، طريقة رسم الخطة لذلك العمل، أو طرق توزيع العمل وجلب المعدات وتحضير الخشب، وإنما ازرع في نفوسهم فقط حب ذلك البحر الكبير والهائل. سترى هنا بنفسك كيف أنهم سيعمدون من تلقاء أنفسهم إلى بناء السفينة بأفضل الطرق والمعدات».

ثمة حكمة قديمة مفادها: «لا تمنح الرجل الفقير السمك، وإنما علّمه صيد السمك». كذلك فإن ثمة مقولة شهيرة للرئيس الأمريكي الراحل مفادها: «إن تشجيعك للآخرين يعني أن تكون قادراً على جعلهم يفعلون ما يريدون، ساعة يريدون، وبالطريقة التي يريدون، حيث أنك أنت من يريد ذلك من الأساس». هي في الواقع مقدرتك على جعلهم يريدون ما تريده تماماً.

أما مقولة «آل كابونيز»، فربما تبدو أكثر صراحةً وواقعيةً: «تستطيع أن تحقق بمسدسك، وبكلماتك الجميلة، أكثر مما تستطيع تحقيقه بكلماتك الجميلة وحدها». هو بمقولته هذه صريحٌ للغاية. فالمسدس يظلُّ -بشكلٍ أو بآخر- سلاحاً ذا حدّين، نظراً لكونه عنصر جذبٍ من ناحية، وعنصر تهديدٍ من ناحية أخرى. إن نمط التهديد على الصعيد الوظيفي يظهر في شكل فرض عقوباتٍ متنوعة، أو ربما في شكل تهديدٍ بالطرد من الوظيفة. أما عنصر الجذب في هذا السياق فيظهر في شكل إغراءاتٍ بمكافآتٍ مالية، أو علاواتٍ على الأجور، أو ارتقاءاتٍ وظيفية. إن وضع قواعد معينة قائمة على أساس تقاسم الأرباح الناتجة عن ازدياد النشاط الإنتاجي للعاملين لهُوَ في الواقع أفضل بكثير من عناصر الجذب المتمثلة بالمكافآت أو العلاوات أو الترقية، وهو بالتأكيد أفضل بكثير من عناصر التهديد المتمثلة بالعقوبات على اختلاف أنواعها، أو التهديدات بالطرد من الوظيفة، حتى ولو كانت تلك الأسس القائمة على تقاسم الأرباح لا تخصّ العاملين إلاّ بنسبٍ ضئيلة جداً.

ثمة عبارة كان قد سبق لي أن سمعتها من الكاتب «فيكتور فرانكل» فيما يتعلق بتشجيع العاملين. هي في الواقع ليست عبارته، وإنما عبارة وردت ضمن كتابات الفيلسوف فريدريك نيتشه، هذه العبارة مفادها: «من يعرف لماذا، لا بدّ له وأن يعرف كيف». هذه العبارة لم تكن لتتخذ فرانكل حينذاك من معسكرات الاعتقال النازية، وإنما شكّلت أساساً راسخاً فيما بعد، لأفكاره ونظرياته الفلسفية والعلاجية. لقد كان ذلك الأساس الراسخ بمثابة النار التي منحتة الطاقة اللازمة والضرورية لبكورات نتاجه الفكري والأدبي.

## «المعلومات» كمادة للتشجيع

هنا يكمن في الواقع جوهر مسألة «تشجيع العاملين»، وذلك في ظلّ ما تقتضيه الظروف اليومية، ومتطلبات الحياة العادية. إن تشجيع المرء للآخر، يقتضي بالضرورة أن يفعل المرء ما يفعله، منطلقاً في ذلك من دافع ذاتيٍّ يصدر منه شخصياً، وفي ظل شعوره الكامل بالمسؤولية حيال ذلك.

أما حينما لا يعي المرء «لماذا» يفعل ما يفعله، أو ربما يدري لماذا، ولكنه لا يتقبّل ذلك، فهو هنا بالتأكيد لا يفعل ما يفعله بدافعٍ وتشجيعٍ ذاتيين، صادرين منه شخصياً، وإنما يفعل ذلك، إما مُجبراً، أو لغرض الحصول على الإغراءات الموعودة، حيث يتدنّى هنا شعوره بالمسؤولية حيال ما يفعله، إلى أدنى حدوده، أو ربما يختفي هذا الشعور بالمسؤولية تماماً.

لا شك أن تحفيز العاملين وتشجيعهم للعمل، مسألةٌ تقع على عاتق أرباب العمل بالدرجة الأولى، نظراً لكون هذا التحفيز يخدم مصالحهم، ومصالح شركاتهم ومؤسساتهم. إنه لمن الضروري أن يكون العامل على دراية تامة بسائر الجوانب المحيطة بطبيعة عمله في الشركة. وتتضح هذه الحقيقة تماماً من خلال القصة التالية، التي تعود أحداثها إلى ما قبل بضعة قرون، وتتحدث عن عاملٍ بِناء، كانا يجلسان منهنكَيْن في كسر الأحجار:

(سأل أحد المارة العامل الأول عما يفعله، فأجاب: «إنني أشعر بكسر الأحجار». ثم سأل العامل الآخر السؤال نفسه، فأجاب: «إنني أعمل في شركة لتعهدات البناء، وإننا نشرع لتونا بِناء كاتدرائية ضخمة».

نلاحظ هنا اختلاف جوابي العاملين على السؤال نفسه، علماً أنهما كانا منهماكَيْن لتوهُما بالعمل نفسه. واضحٌ هنا أن العامل الثاني كان مُدرِكاً تماماً للهدف الذي يعمل من أجله، في حين أن هذا الإدراك لم يكن لدى العامل الأول عميقاً وواضحاً بما فيه الكفاية).

هل يعرف العاملون معك، «لماذا» يفعلون ما يفعلون؟ هل يعلمون حقاً الأهداف التي تكمن وراء أبسط ما يقومون به من أفعال ذهنية وجسدية؟ ثمة علاقة وطيدة تربط تلك المعرفة حول حقيقة الأهداف الكامنة من ناحية، والتشجيع الذاتي للعاملين من ناحية أُخرى. ليس من ثمة شك أن هذا التشجيع الذاتي لعاملين سيكون في حدوده القصوى، حينما يكون العاملون على درايةٍ تامةٍ بحقيقة الأهداف التي تكمن وراء سائر ما يقومون به من أفعال.

إن البحث عن حقيقة الأهداف الكامنة وراء الأفعال، لا ينحصر فقط في نطاق الأفعال المهنية، بل هو يتعدى ذلك ليرتبط بسائر ما نقوم به من أفعال على الصعيد الشخصي، وفي سياق حياتنا اليومية العادية.

حينما تكون معرفة الهدف هي الدافع الأساسي، فإن ما يحفز العاملين على العمل ليس المال، وإنما المعلومات وطرق الاتصال. إنها المعلومات حول سائر العلاقات المتشابكة، والنتائج المُراد الوصول إليها، والتي ربما تتعدى نطاق العمل المباشر.

إنها طرق الاتصال السليمة، المتعلقة بالفهم السليم لحقيقة المهام والأعمال، وكذلك لحقيقة الأهداف التي تكمن تلك المهام والأفعال، وذلك على الصعيدين الشخصي والمهني.

إن القوة المحرّكة للعاملين، لن تكون هنا ناراً مؤقتةً سريعة الخمود، كما هي الحال في عناصر الجذب (مكافآت / إغراءات)، أو عناصر التهديد (عقوبات)، والتي تحتاج دوماً، بين الفينة والأخرى، إلى وقودٍ لإضرامها من جديد. إن القوة المُحرّكة للعاملين هنا، ستكون ناراً لا تخمد، فضلاً عن كونها شعلهً دائمةً مُضيئةً تثير درب العاملين، لغرض الوصول إلى الأهداف المُبتغاة، بالطريقة الأفضل والأمثل.

